

DSW-Jahrestagung am 27. Oktober 2025

Laudatio für Herrn Timotheus Höttges

Lieber Herr Hocker,

liebe Mitglieder der DSW, liebe Gäste,

vor allem aber: lieber Herr Höttges und liebe Frau Höttges!

Es ist mir eine große Freude und Ehre heute hier die Laudatio
anlässlich der Verleihung des 16. „DSW-Preises für gute
Unternehmensführung“ an Herrn Höttges halten zu dürfen.

Zunächst möchte ich der DSW zu dieser Entscheidung, Herrn
Höttges auszuzeichnen, gratulieren.

Mein besonderer Glückwunsch gilt aber Herrn Höttges, dessen
Leistung mit dieser Auszeichnung gewürdigt wird.

Auszeichnungen zeichnen aus, zeichnen besondere Leistungen
aus, kennzeichnen das Besondere. Auszeichnungen drücken
Anerkennung aus, die auf wahrgenommener besonderer
Leistung beruht. Diese Anerkennung gilt dem Ausgezeichneten.

Auszeichnung soll aber darüber hinaus Leistung, die besondere Leistung, sichtbar machen: als nachahmenswerte Leistung: zur Nachahmung empfohlen.

Deswegen möchte ich in meiner Laudatio sichtbar machen, worin das besondere der Leistung von Herrn Höttges besteht.

Diese Laudatio soll die Leistungen, soll seine Unternehmensführung würdigen in einer Weise, die dem Wesen seines Wirkens und der Substanz seines Handelns entspricht.

Als ich vor einiger Zeit in Bonn bei der Telekom war, um meine Lobkompetenz zu erhöhen, begrüßte mich über dem Eingang die Botschaft:

We won't stop.

Als Interpretation des doppelpointigen T's. Eine Botschaft an die Kunden, noch mehr eine Botschaft, eine Aufforderung an die Mitarbeiter, weiter an den Erfolgsfaktoren des Unternehmens zu arbeiten und den Erfolg fortzusetzen.

Nichts ist gefährlicher als Selbstzufriedenheit, Zufriedenheit mit dem glücklichen Jetzt. Im Wettbewerb zählt Fortentwicklung der Erfolgsfaktoren: Das ist der Geist, den der Unternehmensführer Tim Höttges seinen Mitarbeitern vermittelt.

So meint denn auch das manager magazin im Kommentar zur Wahl von Tim Höttges zum „Manager des Jahres 2020“ als sein Erfolgsgeheimnis ausgemacht zu haben: „Der Mann ist einfach nie zufrieden!“

Man könnte vermuten, dass seine Unzufriedenheit abnimmt, wenn die „Unzufriedenheit“ seiner Mitarbeiter zunimmt. Und das ist ihm gelungen: Nach vielen, vielen Jahren der Frustration sind die Telekom-Mitarbeiter heute wieder stolz auf ihr Unternehmen, sie wollen tadellosen Service abliefern, Kunden zu Fans machen, „Werkstolz“ erleben.

„Bring me awards“ ist die Aufforderung vom Chef und der lebt die Verbesserungsfreude vor, den Willen zur Veränderung!

Und Mitarbeiterbefragungen haben hier die Hand am Puls:

Viele Industrieunternehmen widmen dem Auslastungsgrad ihrer

Anlagen höchste Aufmerksamkeit, aber nicht der Motivationslage ihrer Mitarbeiter. Die Werte, die die Presse allgemein zur Mitarbeiter-Motivation berichtet, sind alarmierend. Und wie erstaunlich und bewundernswert ist die Veränderung der Telekom unter der Führung von Tim Höttges.

Und dann fiel – bei meinem Besuch bei der Telekom - mein Blick auf den Elefanten. Da steht ein Elefant und steht nicht einfach herum, sondern tanzt und zwar auf dem Rüssel: und wenn man genau hinsieht, sieht man, dass er dabei lächelt. Dazu später.

Es ist eine hohe Kunst, ein Unternehmen so umzugestalten, dass das Ergebnis eine Revolution ist, ohne dass es prozessual eine Revolution war.

Für viele könnte die Kursentwicklung der T-Aktie schon Grund genug für die Auszeichnung sein. Aber diese ist nur Ausdruck/Folge der zugrundeliegenden Leistung. Gute Unternehmensführung schafft Wert und beruht auf Werten.

Und die gute Unternehmensführung von Herrn Höttges wird heute hier ausgezeichnet. Gute Unternehmensführung ist eine Kunst und setzt deswegen hohe handwerkliche Fähigkeiten voraus.

Erwartungslückenmanagement

Zielorientierte Unternehmensführung ist Erwartungslückenmanagement. Das Unternehmen ist eingebettet in die verschiedensten Umfeldsegmente, mit denen es – will es erfolgreich sein – in einem ausbalancierten Verhältnis stehen muss. Das wichtigste Umfeldsegment ist der Absatzmarkt, aber auch der Beschaffungsmarkt, der Arbeitsmarkt, der Finanzmarkt, der Steuermarkt sind zu beachten. Heute gewinnt insbesondere der allgemeine Meinungsmarkt, der die allgemeine Reputation des Unternehmens bestimmt, an Bedeutung und muss in seinen differenzierten Erwartungen gemanagt werden.

Regelmäßig findet man Erwartungslücken vor, die gemanagt, d.h. geschlossen werden müssen. Denn mit (offenen) Erwartungslücken lässt sich langfristig nicht leben. Dies leistet

gute Unternehmensführung nach außen – mit der Selbstorganisation des Unternehmens nach innen. Und hier heißt die berühmte Frage: Wie bringe ich den Elefanten zum Tanzen?

Die Führung des Unternehmens nach innen ist zielorientierte Kommunikation zwischen den Führenden und den Mitarbeitern, die auf Werten beruht und auf Werten besteht und gute Handwerkskunst erfordert.

Wo hat Tim Höttges seine Handwerkskunst gelernt? Geboren am 18. September 1962 in Solingen, aufgewachsen in einem prägenden Elternhaus. Solingen: das bedeutet, so sagt man, messerscharfen Verstand und messerscharfe Zunge. Studium der BWL in Köln. Nach wenigen Jahren in der Beratung wechselte er in die Verantwortung für Controlling bei der Viag AG und betrieb dort die Fusion mit E.ON. Er war für hohe Aufgaben bei E.ON vorgesehen, entschied sich aber für die Telekom und traf dort auf René Obermann: Ein Dream Team entstand. T-Mobile/Breitband/Festnetz, aber insbesondere die

Verantwortung für Sales und Service, auch im europäischen Raum, vertieften das Geschäftsverständnis des Controllers.

Selber machen ist anders als Controllen!! 2009 – 2013:

Finanzvorstand: zurück in die Finanzwelt. Der erste Versuch einer USA-Lösung. Verkauf der T-Mobile USA an AT&T: es gab eine break-up-fee von 3 Mrd. US-Dollar: Eine neue Phase der USA-Strategie setzte ein.

Tim Höttges wird zitiert: „Es tat unheimlich weh, sich einzugestehen, dass wir in diesem Wachstumsmarkt gescheitert sind.“ Das Scheitern des Deals erlaubte einen Neustart!

Am 1.1.2014 erfolgte die Übernahme des Vorsitzes des Vorstands der Telekom basierend auf breitester Geschäftserfahrung.

Ich möchte hier mit kurzen Hinweisen auf einige Aspekte der Unternehmensgestaltung eingehen:

Zu betonen ist zunächst, dass Grundlage jeder guten Unternehmensführung eine gute Strategie ist, sowohl für die einzelnen Geschäftsbereiche wie auch für die einzelnen sogenannten Support-Funktionen.

- Das erfolgreiche USA-Engagement habe ich bereits angesprochen. Das Finden eines CEO's wie John Ledgere war sicher keine einfache Aufgabe und das Zusammenarbeiten mit ihm auch nicht. Aber auch hier zeigt sich wie wichtig die Fähigkeit ist, kontext- und situationsbezogen die richtigen Menschen an die richtige Stelle zu setzen, eine Fähigkeit, die Tim Höttges besonders auszeichnet. Dazu gehört aber auch die Fähigkeit, Fehlbesetzungen zügig zu beenden.

Der Weg zur heutigen T-Mobile über den Erstkauf bis heute zeigt eine bedeutende Wertentwicklung.

- Der Wandel einer hoheitlichen, bürokratischen Behörde in ein kundenorientiertes Service-Unternehmen. Diesen schon

von René Obermann initiierten Kulturwandel hat Tim Höttges erfolgreich weitergeführt.

Der Weg führte vom breit kritisierten Kundensupport zum unangefochtenen Service-Testsieger.

Vom Personalrat zum Betriebsrat, von einer spannungsreichen zu einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Betriebsrat und Anteilseigner-Vertretern/Arbeitnehmervetretern im Aufsichtsrat.

(Qualitative Personalplanung)

Dies erforderte einen gewaltigen Wandel im Denken dieser behäbigen Kultur. Neu gestaltete Büro-Landschaften sollten den „Shift in mindset“ unterstützen. Da halfen auch die Hauptversammlungs-Anfeindungen gegen das Telekom-Englisch. Und deshalb auch der schnelle Move ins Home office bei Ausbruch von Corona und der strenge Call back ins office nach Corona.

Gegenseitige Wertschätzung und gegenseitiger Respekt sind zentrale Elemente der Unternehmenskultur der

Telekom. Diese sind umso wichtiger, je differenzierter die Work-Life-Balance-Ziele sich gestalten. Eine Performance-Kultur, die diese Differenzierung berücksichtigt, ist Tim Höttges gelungen.

- Vom Kupfer und 3 G zum führenden 5G und Glasfaser-Netzwerk. Hier sei auch an das Thema ‚Huawei‘ erinnert.
- Der Wandel von einem bunten Bündel von Konzern-Gesellschaften zu einem robusten fokussierten Telco-Portfolio mit dem Blick auf einen sinnvollen Europäischen Verbund. Eine Europäische Telko ist ein wünschenswertes Ziel (Orange/BT). Die führende European Telco – die Deutsche Telekom - könnte der Nucleus sein. Wenn doch die Regierungen mal geschehen ließen!
- Das alles in einem regulatorischen Umfeld, das sehr schwierig ist.

Tim Höttges hat den Elefanten zum Tanzen gebracht. Mehr noch: er lässt ihn auf dem Rüssel eine Pirouette drehen.

Alle diese strategischen und strukturellen Maßnahmen haben zu einem stabilen Umsatzwachstum und Ebitda-Wachstum, und mit großer Schuldendisziplin zur positiven Entwicklung der bottom-line mit guter Dividendenentwicklung geführt. Dabei waren hohe Investitionsanforderungen und Disziplin in der Verschuldung zu beantworten. Wie gut, wenn der Vorsitzende die Finanzen gut versteht.

Während man hier bei der DSW eher Freunde des Shareholder-Value vermutet, lebt der Vorstandsvorsitzende Höttges in der munteren Welt des Stakeholder-Value.

In 4.1.1 des Corporate Governance Kodex‘ heißt es: „Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der

Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung.“ Unklar ist, worauf sich die Klammer (Stakeholder) bezieht (sind es alle angesprochenen Akteure einschließlich Aktionäre oder sind es z. B. nur die sonstigen, dem Unternehmen verbundenen Gruppen, was immer auch „verbunden“ heißt).

Wer deutsche Hauptversammlungen kennt, der weiß, wie eine Stakeholder-Versammlung aussehen könnte. Das Wohl aller Stakeholder muss nicht identisch sein mit dem Wohl des Unternehmens. Insbesondere das kurzfristige Kursmaximierungsziel, auch durch Unternehmenszerschlagung zur Vermeidung eines „conglomerate discounts“, dürfte nicht immer im Einklang mit dem Wohl des Unternehmens stehen.

Wenn neben die schon breite Finanzberichterstattung nun bald die ESRS tritt, und vielleicht sogar mehr als gleichwertig,

werden wir sicher eine längere, vielleicht eine zweite Hauptversammlung erleben werden.

Tim Höttges hatte als Shareholder einen besonderen Shareholder zu behandeln, der nicht nur als Shareholder auftrat, sondern auch als sonstiger, vielfältiger Interessensvertreter: die Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das Finanzministerium in verschiedener Parteilichkeit!

- Dividendeninteressen
- Arbeitsplatzinteressen
- Nationale Interessen
- Versorgungsinteressen

Auf Bundes-, Landes- und Kommunenebene: laut und leise.
Das verlangt besondere Fähigkeiten.

Das Versorgungsversprechen der Regierung trifft auf individuelle Bürgerinteressen: Not in my backyard!!

Das Stichwort Hauptversammlung erlaubt auch den Hinweis auf die kommunikativen Fähigkeiten unseres Preisträgers: Viele

Male ist er jetzt als bester HV-Redner gerankt worden! Jetzt sollen die Regeln geändert werden, damit auch ein anderer rankommt.

Tim Höttges hat den Hauptversammlungen einen neuen Charakter gegeben und die physische HV zu neuem Leben erweckt und ihre Berechtigung begründet.

Die virtuelle HV müsste mal diskutiert werden! Aber hier bei dem Thema HV möchte ich einbringen:

- Abschaffung Kodex und Regierungskommission
- Abschaffung Entsprechenserklärung
- Abschaffung Bilanzaid

als Beiträge zum Bürokratie-Abbau und

- Abschaffung des Vergütungsberichts.

(Viele Analysten sind davon überzeugt, dass allein die Vergütung das Verhalten des Vorstandes steuert. Komplex vereinfacht: So bereit ist die Diskussion.)

(Hier auch der Hinweis auf die neue Mode der Regierungsberater und Kommissionen.)

Die Verlässlichkeit der Finanzmarktkommunikation der Telekom hat sicherlich auch die Kursentwicklung unterstützt. Die Investors Relation Arbeit ist bei den Analysten und Proxi-advisers, auch bei der DSW, hochgeschätzt. Zum 4. Mal wurde das Unternehmen in diesem Jahr als Gesamtsieger mit dem „Investor’s Darling Award“ ausgezeichnet. (Die besten Preise zahlt jedoch der Markt.)

Höttges hat den Elefanten zum Tanzen gebracht!

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Das Unternehmensinteresse und der „Purpose“

Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung. Diese besteht insbesondere in der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen.

Das unternehmerische Handeln erfüllt den Eigennutz der Akteure nur im Erfüllen eines gesellschaftlichen Zweckes. Und daher kann eine an die Gesellschaft gerichtete Kommunikation einer Mission/einer Vision nur die Kommunikation einer gesellschaftlichen Bestimmung (Purpose) sein. Die Gesellschaft

dürfte eine Zieleigenkapital-Rendite von 25 Prozent für die Anteilseigner nur zum Teil als die Erfüllung der gesellschaftlichen Aufgabe ansehen, eher gar nicht!

Allerdings sei hier noch einmal betont, dass es dem Wesen unserer Marktwirtschaft entspricht, den Verfolg des Eigennutzens zur Erzielung des Gemeinwohles einzusetzen.

Auf der Jubiläumsveranstaltung der Handelshochschule Leipzig im Oktober 2022 versuchte ein prominenter politischer Festredner seine Antithese mit einem Wortspiel zu bekräftigen: „Statt Mein-Wohl brauchen wir mehr Gemein-Wohl“. In der Marktwirtschaft geht es dem Prinzip nach im Gleichklang, solange wir einander mit Respekt und Rücksichtnahme behandeln, im Sinne einer sozialen Marktwirtschaft.

Es gibt eine Selbstverantwortung des Mein-Wohls gegenüber dem Gemeinwohl und es gibt eine Verpflichtung des

Gemeinwohls gegenüber dem unzureichenden Mein-Wohl.
Herr Höttges warnt zu Recht vor der COZINESS des Mein-Wohls, die zu einer Gefährdung des Gemeinwohls führt.

Auch in der Dimension Nachhaltigkeit setzt die Telekom Maßstäbe. Seit vielen Jahren erhält die Telekom hier Top-Bewertungen. Hier sei allein an die Alt-Handy-Sammlung erinnert.

ESG-Themen im weitesten Sinne sind bei der Telekom Chefsache: Und nur so bekommen sie die ihnen zustehende Bedeutung: so oder so!

Aber Unternehmen sind auch gefragt zu gesellschaftlichen Themen Stellung zu nehmen. Und hier ist es insbesondere der CEO, der dem Unternehmen das Gesicht gibt. Das ist keine einfache Aufgabe.

Hier hat Tim Höttges Ausgezeichnetes geleistet: Ich erwähne hier beispielhaft die Aktion „Gegen den Hass im Netz“.

Zahlreiche Auszeichnungen hat Tim Höttges für sein gesellschaftliches Engagement erhalten. Diese Auszeichnungen zeigen, dass das Engagement wahrgenommen und geschätzt wurde. In zahlreichen Reden an verschiedensten Stellen legt Höttges eine Analyse der aktuellen Situation vor und bietet Lösungen an: das betrifft auch den beherzten Einsatz von KI.

Tim Höttges lebt diese Verantwortung und bringt sich in vielfältiger Weise – auch in so wichtigen Social Media – in den gesellschaftlichen Diskurs ein. Glaubhafte Kompetenz steigert dann auch die Akzeptanz der Marktwirtschaft.

Höttges: ein Mann für alle Jahreszeiten

Mit Kopf, Hand, Herz und den Füßen auf dem Boden!

Zum Schluss zitiere ich Tim Höttges: Die Telekom ist:

„Ein Elefant, der Lust hat, die Dinge und sich selbst auf den Kopf zu stellen. Der Elefant soll uns und alle Generationen, die

in Zukunft hier ein- und ausgehen werden, Erinnerung und Denkmal sein.

Denkmal für die Kraft des Wandels und den Mut, die Zukunft jeden Tag neu zu denken.

Dann, sehr geehrte Damen und Herren, wird das Unmögliche auf einmal möglich.

Das T im Logo der Deutschen Telekom steht auch in Zukunft für Transformation und Technik, aber auch für Trust, für Treue und für Teamwork. Und seit heute natürlich auch für Törröööö!“

Nochmals Glückwunsch, lieber Herr Höttges! Halte den Elefanten am Tanzen!

Danke an Frau Höttges: Sie schicken Ihren unzufriedenen Mann jeden Morgen mit frischer Kraft wieder auf die Arbeitsbühne. Ich weiß, welche Bedeutung ein gutes Zuhause hat.

Und an uns alle: zur Nachahmung empfohlen!